

NAGY BEÁTA

Ki áll a sikeres nő mögött?*

Gyakran idézett mondás, hogy „minden sikeres férfi mögött áll egy nő”. Alig akad olyan népszerű vagy tudományos hozzájárulás, amely nem ért egyet ezzel a kijelentéssel. Korábbi kutatások bőszes bizonyítékot nyújtottak arra, hogy a férfi menedzserek több társas támogatásra támaszkodhatnak, mint a nők (Kanter 1993). Igen gyakorinak bizonyul az is, hogy a férfi felső szintű vezetők feleségei nem folytatnak keresőmunkát, hanem férjük karrierjét támogatják (Hochschild 2001). A vezetők életében tetten érhető társas támogatás nemek szerinti aszimmetriája rámutat arra, hogy a társadalomban uralkodó nemi rend korlátozza a nőket. Az életútelelemzéssel foglalkozó kutatások rendre kevesebb magánéletbeli áldozatot jeleznek a férfi, mint a női vezetők esetében, legalábbis ami a párkapcsolatot, a szülővé válást és a gyermekgondozással töltött időt illeti (Knudsen 2009; Hewlett 2003).

Ez a dolgozat egy párhuzamos helyzet vizsgálatát tűzi ki célul, és azt szeretné feltárni, hogy ki áll, illetve kik állnak a sikeres nők mögött, milyen társas támogatásra támaszkodnak a női vezetők. Bár a nyugati országokban már számtalan kutatás foglalkozott a magasan képzett nők ilyen szempontú vizsgálatával (Hochschild 2001; Ezzedeen–Ritchey 2008; Friedmann–Greenhaus 2000; Guillaume–Pochic 2009; Heikkinen et al. 2014), a kelet-közép-európai országokban feltűnő a hiányosság abban a kérdésben, hogy milyen speciális nehézségekkel szembesülnek a női szakemberek. A téma kutatása tehát mindenképpen újdonságértékű.

Jelen tanulmány a felső szintű vezetők tapasztalatait a munka és magánélet összehangolásának kérdéskörén belül pozicionálja. Annak rövid bemutatásán túl, hogy a topmenedzseri pozíciókban dolgozó nők hogyan definiálják a munka és magánélet összehangolását, az írás elsősorban arra a kérdésre szeretne választ kapni, hogyan érzékelik, miben és mennyiben számíthatnak a partnerük (házastársuk vagy élettársuk) támogatására, és mennyiben képes a társas támogatás enyhíteni

* A tanulmány eredetileg megjelent: Nagy Beáta (2016). Ki áll a sikeres nő mögött. *Socio.hu: Társadalomtudományi Szemle*, 6(2), 117–141. DOI: 10.18030/socio.hu.2016.2.117.

a felmerülő esetleges nehézségeket. Fontos hangsúlyozni, hogy bár a nők felső szintű vezetői pozíciókban való megjelenését nem lehet a munka és magánélet összeegyeztetésének ügyére leegyszerűsíteni, a magyar kontextusban állandóan jelenlévő, égető kérdésről van szó, továbbá ebben a folyamatban akár fordulópontot is jelenthet a gyermekvállalás.

A tanulmány először a nemekre vonatkozó sajátos társadalmi elvárásokra, a társas támogatásra és a munka-magánélet egyensúlyában tapasztalható nemek szerinti sajátosságokra vonatkozó elméleteket vázolja. Ezután bemutatja, hogy a korábbi vizsgálatokban a vezetők milyen jellegű társas támogatásról számoltak be. A poszt-szocialista magyar társadalmi környezet rövid jellemzését követően elemzi a női felső vezetők körében készült húsz interjút. Az írás a további elemzési lehetőségek bemutatásával zárul.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A magasan képzett nőkre egyre nagyobb nyomás nehezedik, hogy a munka és a családi élet feladatait összehangolják. Mivel a különböző területek irányából érkező elvárás óriási és a feszültségek halmozódnak, ezért a nők megfelelő alternatívák híján sok esetben csak a foglalkoztatás férfi normáit követhetik anélkül, hogy ehhez számottevő megértést és társas támogatást kapnának a környezetüktől. Alig van tehát sikeres alkalmazkodási stratégia, mivel bármilyen döntés is születik, hatalmas veszteséget szenvedhet el az egyén akár az élet különböző területeit (a karriert, az oktatási beruházások hasznosítását vagy a magánéletet), akár az eredményességet tekintve. Bár a kérdés nyilvánvalóan egyre relevánsabb a férfi vezetők életében is, a nemekkel szemben megfogalmazott társadalmi elvárások, továbbá a partner részéről érkező elvárt és észlelt támogatás is markánsan különbözik a férfiak és a nők esetében. A következőkben éppen ezért a nemekkel kapcsolatos várakozásokat és elvárásokat megfogalmazó néhány elmélet bemutatása, majd pedig a házastársi támogatásokkal foglalkozó koncepciók felvázolása következik.¹

ELMÉLETI HÁTTÉR

A NEMEKRE VONATKOZÓ ELTÉRŐ VÁRAKOZÁSOK

Az a jelenség, hogy bár elvileg mindenkinek lényeges kérdés a munka és a magánélet egyensúlyban tartása, valójában mégis sokszorosan nagyobb problémát jelent a nőknek, mint a férfiaknak, azzal az egyenlőtlen helyzettel is megmagyarázható, hogy a munkavállaló nők az otthoni, ún. második műszak terhei miatt lényegesen

több elvégzendő feladattal és kevesebb szabadidővel rendelkeznek, mint a férfiak (Hochschild 1989). A nemek szerinti munkamegosztás jellegzetességei, a munkaerőpiaci és az otthoni feladatok szegregációja mögött ott húzódnak a nemekhez kapcsolódó eltérő és sztereotip elvárások. A nemek szerint megosztott világot a nemekre irányuló, jellemzően aszimmetrikus, egyszersmind a nőket hátrányba hozó kulturális képzetek (*gender beliefs*) szervezik (Ridgeway 2011). Ezek a nemekre vonatkozó elvárások, amelyek a férfiakhoz és a nőkhez dichotóm jellemzőket kapcsolnak (pl. cselekvő vs. közösségi hozzáállás, vagy éppen instrumentális vs. emocionális), gyakorlatilag előíró módon szabályozzák és korlátozzák a nemek mozgásterét.

Amint azt a várakozások elmélete (*expectation state theory*) megfogalmazza, a környezet a társadalom tagjaival szemben csoport-hovatartozásuk (pl. iskolázottság, borszín, életkor) alapján eltérő kompetenciákat és várakozásokat fogalmaz meg (Carli–Eagly 2007). Ezek azok az ún. diffúz státuszjellemzők, amelyek nemcsak eltérő, de kevesebb kompetenciát is tulajdonítanak a nőknek feladatorientált helyzetekben. A női vezetőknek ráadásul egyszerre kell a nőkkel és a menedzserekkel kapcsolatos, sokszor egymásnak ellentmondó elvárásrendszer sztereotip és kettős szorításának megfelelni, azaz a „nőies” és a „menedzseri” kvalitásokat is felmutatni. A várakozások elmélete értelmében a nők gondoskodó és közösségi szerepe erős társadalmi elvárás egyéni, szervezeti és makroszinten egyaránt (Carli–Eagly 2007).

Az anyaság mint diffúz státuszjellemző még további, a munkaerőpiac szempontjából nézve mindenképpen hátrányos elvárásokat generál a nőkkel szemben (Ridgeway–Correll 2004). Az anyákhoz kapcsolt kép mindenhol azt a markáns várakozást fogalmazza meg, hogy a bensővé tett, intenzív és bevonódó szülői szerep (*intensive mothering*) nem teszi lehetővé a nőknek, hogy a gyermekvállalás után is változatlan erőbedobással dolgozzanak karrierjükön, tehát ez szükségszerűen a gyermekvállalás vagy karrier konfliktuselméleti megközelítését erősíti fel. Továbbá, mivel ez a döntés pusztán egyéni, nőket érintő választásnak tűnik, amelyre egyéni megoldások születhetnek, a társadalmi vagy a szervezeti felelősség kérdése minimalizálódik.

A nőkre és férfiakra vonatkozó elvárások és szerepek az egyértelműen megfigyelhető folyamatos változás mellett ugyanakkor a hétköznapi relációkban és interakciókban újra és újra megerősítést nyernek (West–Zimmerman 1987). Ezek a mindennapi gyakorlatok hozzájárulnak ahhoz, hogy a normákhoz való igazodás megtörténjen. A „*doing gender*” koncepciója szerint a nemekhez kapcsolódó képzetek az állandó interakciókban jönnek létre, amelyek szabályozó és korlátozó hatással vannak a társadalom tagjaira.

TÁRSAS ÉS HÁZASTÁRSI TÁMOGATÁS

A jelen kutatás során alkalmazott központi koncepció a társas támogatás kérdése. A társas támogatás elengedhetetlen a kiegyensúlyozott élet megvalósításához általában, a szakmai sikerek eléréséhez pedig különösen (Friedman–Greenhaus 2000; Ezzedeen–Ritchey 2008). A társas támogatást úgy lehet meghatározni, mint a kapcsolatok komplexitását, ami pozitív hatással van az egyénre, és magában foglalja az olyan alapvető társas és érzelmi mechanizmusokat, mint a szeretet, a gondoskodás, az integráció és a megküzdés. Emellett ezeknek a mechanizmusoknak az a funkciója, hogy csökkentse a különböző stresszorok által előidézett negatív hatásokat (Parasuraman et al. 1992). Friedman és Greenhaus (2000: 85) úgy határozták meg a társas támogatást, mint *„a források egyének közötti valamiféle cseréje, aminek az a célja, hogy a támogatásban részesülő személyt segítse”*. Ez utóbbi szerzők megkülönböztették a támogatások különféle csoportjait, így a magatartásbeli támogatást (benne a háztartással és a gyermekekkel kapcsolatos támogatásokat) és az érzelmi támogatást (benne a személyes és karrierrel kapcsolatos támogatásokat) (Friedman–Greenhaus 2000).

A női vezetők társas támogatására fókuszálva egyre több a tudományos szakirodalom arról, hogy a női vezetők meglehetősen magányosak a munka-magánélet egyensúly kérdéseinek megoldása során (Hewlett 2003). Még ha párkapcsolatban élnek is, partnereik általában kisebb részt vállalnak az otthonnal kapcsolatos felelősségek ellátásában (Biernat–Wortman 1991), és gyakran nem nyújtanak elegendő érzelmi támogatást (Neff–Carney 2005). A legtöbb vizsgálat a partnertől kapott támogatás fontosságát hangsúlyozza, mint ami a leginkább hozzájárul az általános jólléthez és boldogsághoz (Ezzedeen–Ritchey 2008).

Más művek azt emelik ki, hogy a társas támogatást interperszonális tranzakcióként is fel lehet fogni, amely magában foglalja az érzelmi odafigyelést, a segítségnyújtást, a szükséges információkat és az elismerést (House 1981-es művére utalnak Heikkinen és munkatársai [2014: 29]). Figyelembe kell venni, hogy a férfi és a női tapasztalat már pusztán a nemi szocializáció és a nemi sztereotípiák befolyása miatt is nagyban különbözhet egymástól. Heikkinen és kollégái (2014) arra is utalnak, hogy a női vezetők számára nyújtott partneri támogatás se nem automatikus, se nem problémamentes (Heikkinen et al. 2014). Éppen ezért elemzésünkben a társadalmi nemi rend (*gender order*) koncepciójára támaszkodnak, hogy felhívják a figyelmet a nemek közötti hatalmi viszonyok fontosságára a partneri támogatás kérdése kapcsán is.

EMPIRIKUS KUTATÁSI ELŐZMÉNYEK

Egy híresen családbarát vállalat példáját elemezve Hochschild *The Time Bind* (2001) című könyve az idő szorításának kérdését dolgozta fel. A szerző többek között azt is bemutatta, hogy a karrierorientált nők ellentmondásos és többszörös elvárásokkal szembesülnek a munka és család közti egyensúlyteremtés során, amelyekkel a férfi vezetők és a női munkatársak sosem szembesülnek. A férfi vezetők feleségei gyakran nem dolgoznak, és leveszik a családdal kapcsolatos összes munkát és felelősséget férjük válláról, akik így sokkal zavartalanabban tudják munkájukat végezni. Ezzel szemben a női vezetők partnerei között nem fordult elő, hogy ők kizárólag vagy elsősorban az otthonnal és családdal kapcsolatos feladatokat végezték volna (Hochschild 2001).

Míg Hochschild egy amerikai vállalatot vizsgált, addig Drew és Murtagh (2005) egy ír cégnél kutatták a felső vezetők attitűdjeit, tapasztalatait és stratégiáit a munka-magánélet egyensúlyának kérdésében. A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy bár a cégnél folyamatosan sort kerítettek a munka-magánélet egyensúly-kezdemenyezések vitájára, különösen azért, hogy a hosszú munkaidőből adódó időalapú konfliktusok megoldódjanak, a meginterjúvált vezetők nem használták ezeket a támogató vállalati politikákat. Amiatt aggódtak ugyanis, hogy a munka és a magánélet összeegyeztethetőségét célzó politikák negatív következményekkel lesznek majd a karrierjükre (Drew–Murtagh 2005).

Állami és magánvállalatok körében készült norvég reprezentatív adatfelvétel elemzésekor Knudsen (2009) arra a kérdésre fókuszált, hogy a férfi és női vezetők miként szembesülnek a munka-magánélet konfliktusával, van-e ebben nemek szerinti különbség, illetve hogy a konfliktusra való reagálásként változtatnak-e a vezetők a munkaterheiken. Az eredmények azt mutatták, hogy a mintában szereplő női vezetők kisebb munkateherről és munka-család konfliktusról számoltak be. Ez a meglepő eredmény jelentős részben azzal magyarázható, hogy a női vezetők úgy kezelték a várható, potenciális konfliktusokat, hogy már eleve kevesebb időbeli elfoglaltságot vállaltak, és ez így kisebb konfliktust eredményezett. Ezt a reagálást Knudsen a racionális választás jeleként értelmezi, miként a tanulmányában is írja: „Eredményeinket úgy értelmezzük, mint azon racionális nézet alátámasztását, ami a megküzdési stratégia részének tekinti a férfi és női vezetők időbefektetését annak érdekében, hogy minimálisra csökkentsék a munkaszerep és a családi szerep között várható ütközéseket” (Knudsen 2009: 264).

További norvég vizsgálatok ehhez hasonlóan rámutattak arra, hogy a szakmájuk iránt elkötelezett nők a gyermekvállalás után visszafogják karrierjüket, hogy csökkentsék a család és munka közötti konfliktust, és hogy minél inkább a családra és a gyerekekre tudjanak koncentrálni (Halrynjo–Lyng 2009). Halrynjo és Lyng (2009)

ezt a hozzáállást kulturálisan konstruált racionalitásnak nevezik, amelyet a nagyvonalú norvég gyermekgondozási szabadság rendszere is megerősít. Különösen érdekesek és fontosak ezek a tapasztalatok, mivel Norvégiában az attitűdök másik irányban is változtak: az aktív apaság intézménye és a kötelező apasági szabadság széles körben elterjedt, így az apák egyre nagyobb része használja fel a gyermeknevelési szabadság egy részét, és a partnerek közötti egyenlőbb otthoni feladatvállalás is egyre gyakoribb (Halrynjo–Lyng 2009; Knudsen 2009).

Guillaume és Pochic (2009) francia női vezetők helyzetét vizsgálták. A vizsgált vállalatnál a fentiekben már említett férfi karriermodell létezését azonosították, ami azt az elvárást is jelenti, hogy a munkavállaló tartósan elérhető a vállalat számára, hosszú munkaórákat dolgozik, azaz korán érkezik és későn távozik a munkahelyéről. A nőknek is így kell tenniük, még akkor is, ha a minta követésére kevesebb idő áll a rendelkezésükre. A szerzők három különböző stratégiát azonosítottak, amelyek közül a vezetőnők választhatnak: az első megoldás szerint igyekeznek követni a (férfi) karrierszabályokat, és elfogadják a túlóra szükségességét. A fiatal nők esetében ez gyakran vezet késői gyerekszüléshez és a házimunka intenzív kiszervezéséhez. A második stratégia a családi és magánélet elsőbbségét hangsúlyozza a két terület összeegyeztetése során. Ez különösen igaz a kisgyermekes anyákra, akik szigorúan ellenőrzik ledolgozott munkaóráik számát. A karrier és a családi élet kiteljesítése érdekében alkalmazható harmadik lehetőséget új vagy innovatív megoldásnak nevezték a kutatók. Az innovatív jelző arra utal, hogy elvárják partnereiktől, egyenlően végezzék a házimunkát és a gyermekgondozási feladatokat, továbbá a munkahelyükön rugalmas rendelkezésre állási rendszert hoztak létre. Ez azt jelenti, hogy fegyelmezett menetrendet alakítottak ki, különös figyelmet fordítva a kompetenciákra és az eredményekre, és az egészet a gyermekek időbeosztásához illesztették (Guillaume–Pochic 2009). A leírt stratégiák, különösen a harmadik, rámutatnak a társas támogatás fontosságára is.

Mint a fenti norvég példa is mutatja, míg a nőkkel szemben erős az a társadalmi elvárás, hogy összeegyeztessék a karriert és a magánéletet, addig a férfi vezetők esetében az egyensúly hiányát jobban tolerálják (Geszlér 2014). A nőknek ezzel szemben a hagyományos nemi normákat is követniük kell, amelyek gyakran ellentmondanak a szakmai elvárásoknak. Kellő társas támogatás hiányában és a feltételezett konfliktusok csökkentése érdekében a nők inkább lemondanak további karrierjükről vagy módosítanak azon.

A házastárs támogatásának és személyiségének a kérdezettek szakmai sikerességére gyakorolt hosszú távú hatásait, azaz a *crossover* jelenség speciális megjelenését Solomon és Jackson (2014) ausztrál paneladatokon elemezték (lásd még Rési 197–229. oldal jelen kötetben). A szubjektív sikeresség indikátora a munkával való elégedettség, az objektív sikeresség jelzőszáma pedig a jövedelem és az előrelépés

volt. Adataik azt mutatták, hogy függetlenül attól, férfi vagy női alanyt vizsgáltak, a házastársak személyisége jelentős hatást gyakorolt a munkahelyi eredményes-ségre. Különösen az úgynevezett lelkiismeretes személyiségű házastársak tudtak pozitív hatást kifejteni a kérdezettek teljesítményére, ami nem azt jelentette, hogy ők végezték el házastársuk helyett is az otthoni feladatokat, hanem inkább olyan körülményeket teremtettek, hogy társuk hatékonyabban tudjon dolgozni. Ez az otthoni tevékenységek menedzselése és megszervezése, a pragmatikus hozzáállás és a jó minőségű párkapcsolat révén valósulhatott meg. A kutatók azt találták, hogy míg régebben ezeket az előnyöket csak a férfiak élvezték, a mintájukban szereplő férfiak és nők esetében egyaránt előfordult a pozitív *crossover* hatás. Eredményeik szerint „modern házassági jutalomnak” tekinthető az ilyen típusú házastársi személyiség (Solomon–Jackson 2014).

Ezzedeem és Ritchey (2008) húsz, magas pozícióban lévő vezetőnőt kérdezett meg a várt és kapott házastársi támogatásról. Az észak-amerikai kutatásban megállapították, hogy az emocionális és instrumentális viselkedés kettősségében való gondolkodás nem képes teljeskörűen lefedni a kapott támogatást (és ugyanígy a nem támogatást sem), hiszen a támogatások ennél komplexebbek (Ezzedeem–Ritchey 2008). Interjúik alapján létrehoztak egy tipológiát, amely hat különböző támogatást tartalmazott. E típusok a következők: (1) érzelmi támogatás (bátorító és megértő attitűd), (2) háztartási segítség (a házimunka elvégzése és a háztartással kapcsolatos feladatok megszervezése), (3) a családtagok körüli segítség (gyermek, idős családtagok, sőt a háziállatok ellátása is), (4) karriertámogatás (technikai és szakmai segítség egyaránt), (5) megbecsülés (büszkeség és elismerés), végül a (6) (támogató) házastárs karrierjének és életmódjának megváltoztatása révén megvalósuló támogatás (otthon maradó apák, időbeosztás átrendezése) (Ezzedeem–Ritchey 2008: 1115). A típusokat induktív módon, az interjúalanyok által elmondott történetek tartomelemzésével alkották meg. Mint a tipológiából is látható, bizonyos esetekben és feladatoknál a kutatók, akárcsak az interjúalanyok is, némileg reprodukálták a hagyományos társadalmi nemi rendet azáltal, hogy a férfi partnerre mint segítségre, nem pedig mint a feladatot magától értetődően megosztó társra tekintettek. Ilyen eset volt a háztartásban vagy a családtagokkal kapcsolatban végzett „segítség”.

Az általuk megkérdezett vezetők az érzelmi támogatást értékelték a legtöbbször, utána a megbecsülést, majd a családtagok körüli segítséget, a karriertámogatást, végül a háztartásban való segítségnyújtást. Amint a szerzők összefoglalták: „Az adatok az érzelmi támogatás elsőségét támasztják alá, nevezetesen az empatikus hallgatásét, különösen a nagyon stresszes időszakokban” (Ezzedeem–Ritchey 2008:1128). A nők nem támogató magatartásról is beszámoltak, amelyet úgy is tekinthetünk, mint a nők karrierjét korlátozó tényezőt. Ahogy a szerzők összefoglalták: a megkérdezett

nők „*azt a támogatást értékelik, ami megerősíti az autonómiájukat, és nem értékeli azt a támogatást, ami patriarchális és hatalmaskodó*” (Ezzedeen–Ritchey 2008: 1129).

Az előzőhöz hasonlóan, tipizálási szándékkal elemzett huszonöt finn női vezetői narratívát Välimäki, Lämsä és Hiillos (2009). A szövegek elemzése során megkülönböztették a meghatározó, a támogató, az instrumentális, a rugalmas és a kontraproduktív társat. A meghatározó társ erősen befolyásolta a női vezető egyéni döntéseit, és többnyire a hagyományos nemi szerepelvárásokat jelenítette meg (például hatással volt a nők tanulmányainak befejezésére vagy a földrajzi mobilitására), a támogató társ pozitívan cselekedett a nő karrierjének megvalósíthatósága érdekében akár pszichoszociális, akár kézzelfogható módon (pl. bátorítás, önbizalom-növelés formájában). Az instrumentális támogatás központi eleme a nyugodt környezet biztosítása volt (pl. anyagi biztonság megteremtésének formájában). A rugalmas támogatás fő tartalma az volt, amikor a partner a nő karrierjét tartotta fontosabbnak, és azt akár a sajátja elé helyezte, egyszersmind magára vállalta az otthonnal kapcsolatos feladatok nagyobb részét. Ezek a férfiak erősen szembesültek a társadalmi környezet hagyományosabb beállítódottságával. Végül a kontraproduktív társ típusát az jelenítette meg, aki nem respektálta a női vezető karrierjét. Bár a leggyakrabban a támogató társ típusát azonosították, a második helyen a kontraproduktív társ került említésre, ami a finn társadalmi környezetben meglepőnek nevezhető. Őket követte a meghatározó, majd pedig a rugalmas partner (Välimäki et al. 2009).

Egy újabb kutatásban szintén finn kutatók kérdeztek meg vezetőket a házastársi támogatás jelenlétének kérdéséről (Heikkinen et al. 2014). Az elemzés során a női vezetők a támogatás három fő kategóriáját azonosították, amelyek visszanyúlnak Ezzedeen és Ritchey 2008-as tipológiájára: a pszichoszociális támogatást, a gyakorlatias támogatást és a karrierrel kapcsolatos támogatást. Ezekben a pozitív házastársi támogatáson túl ők is azt találták, hogy szükség van a negatív, azaz a „nem támogatás” kategóriájának elkülönítésére is (Heikkinen et al. 2014: 31). Kutatásukban felhívták a figyelmet arra, hogy a család – mint a társadalmi nem létrehozójának és megerősítőjének (*doing gender*) színtere – szükségképpen a vizsgálatok terepe kell, hogy legyen (Neményi–Takács 2016, továbbá jelen kötet 354–379. oldal).

A MAGYAR KONTEXTUS

A házastársi támogatás percepciójának kérdése kevésbé kutatott terület Magyarországon. A legtöbb kutatási tevékenység középpontjában a női munkavállalással kapcsolatos attitűd szerepel (Blaskó 2005). A kutatások másik iránya a különböző életszférák közötti esetleges választásra és prioritásokra fókuszál, különös tekintet-

tel arra, hogy mi a fontosabb: a munkahely vagy a család (Pongráczné 2011; Paksi 2014, továbbá jelen kötet 56–79. oldal). Az attitűdvizsgálatok rendre a hagyományos értékek primátusát támasztották alá. Magyar és svéd munkavállalókkal készített interjúk eredmények arra mutattak rá, hogy bár a kérdezettek mindkét országban beszámoltak hasonló problémákról, például az idő szűkösségéről, Magyarországon az interjúalanyok sokkal korlátozottabbnak érezték a saját szempontok érvényesítési lehetőségeit a munka-magánélet egyensúly megteremtésére a munkahelyeken. Emellett még a társadalmi nemi normák is erősen beszűkítették a férfiak egyenlő részvételét például a gyermeknevelési feladatokban (Hobson et al. 2013). Egy korábbi kutatás egy multinacionális vállalat vezetői körében tárta fel a munka és a magánélet egyensúlyozásának kérdéseit, és azt tapasztalta, hogy a női vezetőknek alig marad idejük a pihenésre, főleg, ha már gyermekük is van (Tóth 2005). A magyar családbarát vállalatokat vezető férfiak történetei viszont arról adtak képet, hogy a saját maguk által követett stratégiákba nem fért bele a családbarát élet. Jól látható volt a férfiak és nők közötti aszimmetrikus helyzet is, és hogy a férfi vezetők legtöbbször családtagjaik támogatása révén, sokszor azzal visszaélve vezették a rájuk bízott szervezetet (Nagy 2008).

Más vizsgálatok a női vezetők elfogadottságát elemezték, és azt állapították meg, hogy stagnál a nők jelenléte a vezetésben (Nagy 2012), továbbá a vezetői pozíció magánéletbeli áldozatokat kíván, amelyért a munkahelyi kollégák elsősorban a vezető nőket, nem pedig a munkakörnyezetet hibáztatják. A férfi vezetők esetében nem merült fel az áldozathozatal és az elfogadottság kérdése (Nagy–Vicsek 2014).

A vállalati szférában a munkavállaló-barát szervezetek jellemzőit kutatták Priemecz és munkatársai (2014). A munka-magánélet egyensúlyra vonatkozóan megállapították, hogy a kisgyerekes nők rövid távú kedvezményeket, például rugalmas munkavégzési lehetőséget kaptak, amelyek a férfiakra nem vonatkoztak, és növelték a munka és magánélet közötti határ átjárhatóságát, egyszersmind a negatív hangulat beáramlását a magánszférába. A társas támogatás kérdését kimondottan a vezetők körében vélhetően még nem vizsgálták Magyarországon. A jelen kutatás középpontjában elsősorban, de nem kizárólag a partnertől kapott társas támogatások álltak.

MÓDSZERTAN

A fenti kérdések megválaszolására interjúk készültek húsz, magas pozícióban dolgozó női vezetővel 2014–2015 során. Az interjúalanyok jellemzően nagyvállalatok első és második vezetői szintjén dolgoztak, többségük a szolgáltató szektorban, néhányan pedig az iparban. A kapcsolatfelvétel személyes ismeretségen keresztül vagy vállalati vezetők ajánlásával történt. A beszélgetésre a kérdezettek irodájában

került sor, zavartalan körülmények között. Az interjúalanyok 34–50 év közöttiek, az összes megkérdezettnek van gyermeke (1–3 saját gyermek), és a legtöbbjük (80%) házasságban vagy élettársi kapcsolatban él, többségük közgazdasági végzettségű. A gyermekes lét nem volt kiválasztási szempont, inkább azt mutatja, hogy a pályájukat általában a rendszerváltozás környékén kezdő nőknek még az életút természetes eseménye volt a gyermekvállalás. (A válaszadók fő szociodemográfiai jellemzőit lásd a *Mellékletben*.)

A kutatási folyamat megtervezése, a kérdések megfogalmazása kevert módszertanon alapult. A kvantitatív és kvalitatív módszerek keverése a kutatási és interjúkérdések kialakításának, illetve az interpretációnak a szakaszában történt (Király et al. 2014). Az összetartó párhuzamos felépítést az indokolta, hogy a kutatómunka 2014 tavaszán a magyar lakosság reprezentatív mintájának megkérdezésével kezdődött, és ezzel párhuzamosan, a kvantitatív kutatás eredményeit ismerve készült az egyéni interjúk interjúvázlatának kidolgozása. Az interjúkészítés fázisa 2014. június elejétől 2015 júliusáig tartott. Az összes interjúról hangfelvétel készült, amelyek hossza 20–55 perc volt. A legépelet változat kódolása és az elemzés Nvivo11 szoftverrel készült.

A kutatási korlátok számos tényező kapcsán felmerültek: az interjúk száma erősen korlátozza az eredmények általánosíthatóságát, annak ellenére, hogy bizonyos motívumok már néhány interjú után elkezdtek ismétlődni; korlátot jelent az is, hogy a megkérdezett nők többnyire multinacionális cégek alkalmazottai, továbbá minden interjúalany a versenyszférában dolgozik, tehát a közsféra tapasztalatairól egyáltalán nem kapunk képet.

KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A társas támogatás kérdésére adott válaszok áttekintése előtt röviden ki kell térni a munka és magánélet közötti egyensúly percepciójára. Minden megkérdezett nő nagyon fontosnak találta a munka és magánélet összehangolására vonatkozó kérdéseket, és sok mondanivalója is volt a témával kapcsolatban. Az interjúalanyok többnyire arról számoltak be, hogy a munka és a magánélet egyensúlyban van az életükben, de ez nem volt mindig így, illetve, hogy az egyensúly megtartása nagy odafigyelést igényel a mai napig. Csak néhányan mondták, hogy mivel a közelmúltban volt karrierváltás az életükben, keményebben dolgoztak az elmúlt hónapokban, mint korábban.

A női felső vezetők által egyensúlyinak tartott állapotról többször ők maguk is megjegyezték, hogy a tágabb társadalmi környezetük aligha nevezné mintaszerűnek ezt az állapotot. Így például a gyermek születése után szinte egyikük sem maradt

otthon hosszabb ideig, mint egy év, és ritkán érkeznek haza este 7 óra előtt. Tekintettel arra, hogy Magyarországon három év a gyermeknevelési szabadság hossza, és hogy az óvodák délután 5 körül zárnak, mindkét fenn említett magatartás eltér a kisgyermekes magyar anyák irányában domináns társadalmi elvárástól. Ezeknek a nőknek tehát a mindennapokban kell szembesülniük azzal, hogy a velük szemben támasztott ilyen elvárásoknak nem felelnek meg. Sokan közülük, miközben úttörő szerepet töltenek be a női vezetők figurájának elfogadtatásában, rendszeresen felteszik maguknak azt a kérdést, hogy elég jól végzik-e a dolgukat az otthoni szférában is, ami példa a nemi elvárások megerősítésére, a *doing gender* folyamatra, hiszen nem került elő arra vonatkozó feltevés, hogy akár a gyerekeik apja, akár a férfi vezetők hasonló elvárásokkal szembesítenék magukat. A saját helytállásuk állandó kontrollálásának deklarálásán túl hevesen kritizálták a társadalom konzervatív anyaképét is. Több interjúalany jelezte, hogy állandóan számon kérik rajta a környezetében, hogy elég jó anya-e: „*Jaj, és marad időd a gyerekekre?*” (N7). Ezt a társadalmi attitűdöt több interjúalany is nagyon zavarónak tartotta, és jelezték, hogy nagyon növeli a bennük lévő rossz érzéseket: „*....a lelkiismeret-furdalás az állandóan körbeveszi az életünket, itt is, mert itt is azt érezzük a munkahelyen, hogy nem tudunk 100%-osan teljesíteni, meg otthon is.*” (N4).

Ezekben a jelzésekben tetten érhető tehát az anyákkal kapcsolatos társadalmi elvárások nyomása és az intenzív anyaság ideológiája is. Azt a női vezetőt, aki nem felel meg a „jó anyáról” alkotott, a nőket pályájukon egyértelműen korlátozó képnek, nehezen fogadja el a tágabb környezet. Bár a megkérdezett nők az interjúk idején a szervezetek felső szintjein dolgoztak, tehát nem vonultak vissza az üzleti karriertől, döntéseiket a mindennapokban és a karrierfejlődésben is nagyban befolyásolják a nőkkel szemben támasztott kulturális elvárások (Knudsen 2009; Halrynjo–Lyng 2009).

Mindannyian egyetértettek azonban abban, hogy a munka és a magánélet egyensúlya mást jelenthet a női és a férfi vezetők számára, nagyobb nyomás alatt tartva a nőket. Ennek a feltevésnek az volt az alapja, hogy úgy tudták, legtöbb vezető kollégájuk felesége nem dolgozik: a gyermeknevelési szabadságon vagy akár azon túl is otthon maradó feleségek az interjúalanyok szerint mentesítik a menedzser férfiakat az otthoni feladatok végzése alól. A női interjúalanyok között egyetlen olyan sem volt, akinek a férje az interjú időszakában főállásban otthon lett volna. Ez a tapasztalat egybecseng azzal, amit az amerikai vizsgálatok mutattak (Hochschild 2001), és jelzi az egyenlőtlen elvárásokat: miközben a női vezetők több szintén is igyekeznek megfelelni a többes feladatoknak, férfi kollégáik egy része extra erőforrásokra is számíthat a házas társa részéről.

A munka-magánélet egyensúly megteremtése a női vezetők narratívái szerint jellemzően a gyerekszülés, különösen a gyermekgondozási szabadságról való visz-

szatérés kapcsán lett komoly kérdés. Ennek oka az, hogy a gyermekvállalás előtt szinte csak a munka, és bizonyos fokig a párkapcsolat kialakítása volt fontos az életükben, tehát alapvetően a foglalkoztatás férfi normáját követték. Az egyetemről kikerülő fiatal pályakezdők – attól a kivételtől eltekintve, aki az egyetem alatt vállalt gyereket – teljes egészében a szakmai pályafutásuk kialakítására tudtak fókuszálni, miként a következő vezetőnő története mutatja: „...amikor pályakezdő voltam, akkor gyakorlatilag úgy 99% volt munka, 1% magánélet, de ez mondjuk 15 évig így volt, ami azt jelenti, hogy ilyen 14, 16, 18 órákat dolgoztam éveken keresztül” (N3).

Ilyen intenzív munkavállalói magatartás mellett különösen fontos kérdés, hogy vannak-e támogatók, akik az egyensúlyi helyzet kialakításában és megtartásában segíteni tudnak. A következőkben annak bemutatása következik, hogyan észlelték a vezetőnők, vajon mire támaszkodhatnak ebben a kérdésben.

TÁRSAS TÁMOGATÁS

A vezetőnők különböző erőforrásokra támaszkodtak mindennapi életük megszervezése során. Mivel az interjúkérdés így hangzott: *Kitől kap Ön támogatást?*, a válaszadók elsőként különféle támogatásokra asszociáltak, amelyek között fizetett és nem fizetett segítség egyaránt volt. Míg a háztartás körüli feladatok, így a takarítás, kertgondozás esetében természetes volt a fizetett segítség igénybevétele, és ezekről nem is gyűjtött részletes adatokat a kutatás, sokkal vegyesebben ítélték meg a családtagok, elsősorban gyermekek körüli feladatok megoldását és ezek piaci alapokra helyezését. Akiknél a nagyszülők egészségesek voltak, és elérhető erőforrást jelentettek, ott gyakran az ő segítségüket említették. (Az idősebb vezetői generációban ugyanakkor már megfordult a segítségnyújtás iránya, mert a nagyszülőkről való gondoskodás vált feladattá.) Voltak interjúalanyok, akik arról meséltek, hogy határozottan megpróbálták elkerülni a bébiszitter alkalmazását. Ezzel szemben három esetben is a legfontosabb helyen említették az interjúalanyok a jól megválasztott bébiszittert. Ez nem csak a gyermeküket egyedül nevelők esetében fordult elő, hanem akkor is, ha a gyermek speciális gondozási igénye ezt indokolta. Egy másik vezető pedig, akinek a szülei és a férj szülei is nagyon távol élnek a fővárostól, úgy döntött, hogy már a várandósság alatt megkeresi a tökéletes bébiszittert, akit teljes állásban szerződtetett 14 évre.

A kutatás azonban a társas támogatásokra és az azzal kapcsolatos percepciókra fókuszált: először a legfontosabb támogató személy, majd a fontosnak észlelt támogatások típusai kerülnek bemutatásra, végül elemzésre kerül, hogy a felsoroltak közül melyik támogatást érezték a legfontosabbnak a megkérdezettek.

A támogatásokat sorba véve azt találjuk, hogy a házasságban élő nők leggyakrabban a férjüket említették fő támogatási forrásként, aki „nyilván” és „természetesen” állandóan „segít”, biztos pont. A mondat gyakran azzal folytatódott, hogy a gyerekek megnyugtató nevelése nehezen lenne elképzelhető az apák nélkül. A házas nők „szerencsésnek” nevezték magukat a támogató környezetük miatt, tehát nagyra becsülték ezt a támogatást. Mivel a legtöbb interjúalany partnere szintén az üzleti életben dolgozott, gyakran mindketten kiszámíthatatlan és sűrű időbeosztással dolgoztak. Arra a kérdésre azonban, hogy mennyi támogatást adnak a meginterjúvált nők a házastársaiknak, jellemzően úgy válaszoltak, hogy úgy érzik, kevesebb támogatást adnak, mint kapnak, míg néhányan azt mondták, hogy szimmetrikus kapcsolatban élnek. Senki sem számolt be arról, hogy ő jobban támogatná a párját, mint az őt.

Ezek a percepciók többféle módon is alátámasztották a nemekkel kapcsolatos hagyományos elvárások jelenlétét és újratermelődését a magasán képzett interjúalanyok környezetében. Ezt támasztja alá az, amikor természetesnek, ha nem is pozitívnak tűnt fel, hogy a gyerekszülés után a női karrierek elakadnak, és akkor is, amikor a férfi partnertől (a gyereknevelési feladatok megosztása kapcsán) érkezett támogatást rendkívülinek érezték, ami miatt szerencsésnek is nevezték magukat. Az apák egyenlő részvétele a gyereknevelési feladatokban tehát egyáltalán nem tekinthető magától értetődőnek még a vizsgált csoport környezetében sem. A férfi partnertől kapott támogatás magasra értékelését mutatta az is, hogy általában többre saccolták azt, amit kapnak, mint amit ők maguk adtak. Tehát a támogatás érzékeléséről szóló beszéd szintjén igyekeztek kompenzálni párjukat ezért a Magyarországon nem megszokott szerepvállalásért.

Az apák intenzív feladatvállalása ellenére egyetlen nő mesélt arról, hogy férje maradt otthon gyermekgondozási szabadságon, mégpedig elsősorban azért, mert ő lényegesen magasabb jövedelmet tudott elérni a munkájával. A gyermeknevelési szabadságon lévő apa képe ugyan nem elképzelhetetlen az interjúalanyok elbeszélése szerint, de sokan látták úgy, hogy Magyarországon ez még ma is megütközést kelt. A válaszadók ezzel kapcsolatban ismét utaltak a konzervatív magyar társadalmi környezetre: egyikőjük saját maga beszélte le emiatt a férjét arról, hogy gyesre menjen. A másik interjúalany azt is elmondta, hogy a viszonylag későn megismert férje volt az első olyan partner, aki igazán támogató volt az ő karrierjével kapcsolatban. A kései találkozás is szerepet játszott abban, hogy aránylag későn született a nő első, az interjú idején egyetlen gyermeke. A házastársi támogatás és a megbecsülés fontosságát jelzi, hogy a támogatás elmaradása az érintett nők elbeszélése szerint néhány esetben váláshoz is vezetett. (A támogatás hiányára később visszatérünk.)

Mivel a mintában szerepeltek elváltak is, érdekes megnézni, hogy kinek a társas támogatására számíthatnak ők. A felkeresett interjúalanyok leggyakrabban arról

számoltak be, hogy a nagyszülőkre támaszkodnak a gyermekek körüli teendőkben, még ha voltak is olyan apák, akik intenzíven tartották a kapcsolatot a gyermekekkel, tehát a gyerekek körüli feladatokban megbízhatóan jelen voltak.

A legfontosabb támogatók feltérképezésekor a második leggyakoribb említés a (nagy)szülőkre, különösen a nagymamákra esett. A kérdezettek szüleitől érkező támogatást értékelve egyértelműen a (kis)gyermekek körüli segítség említése volt a legfontosabb, bár a szülői útmutatás és példamutatás is előkerült. Egy-két esetben ez a két szempont össze is kapcsolódott. *„Ő a számomra a példakép, hogy hogyan dolgozzunk és neveljünk fel gyerekeket, és aztán hogy adjuk át a nyugdíjas évek alatt azt az időt, energiát, és hál’ istennek egészségben a következő generációnak, vagy tehát úgy nekem”* (N10). A pozitív szülői (anyai) minta egy esetben a karrierépítésben is visszaköszönt. A vezetőnők esetében tehát a konkrét szülői feladatvállalás és a példamutatás is fontos erőforrássá vált.

Egy interjúalany esetében az első említés a korábbi főnökre esett, akivel együtt tudták kialakítani azt a keretet, hogy a gyerekszületés után zökkenőmentes legyen a munkába való visszatérés: *„Hát, nem lehetett volna ezt megvalósítanom, ha a mindenkori főnökömmel, ha nem tudtam volna vele egy olyan kapcsolatot ebben a kérdésben, ... amiben ő folyamatosan meggyőződhet arról, azt a visszajelzést, visszacsatolást érzi, kapja, hogy nem élek vissza a helyzettel”* (N14).

Bár sosem volt első említés, de figyelemre méltó az a támogatás, ami a gyermekek irányából érkezett. A korábbi szakirodalomban nem került elő az a motívum, hogy a gyerekektől kapott támogatást erőforrásnak nevezték volna a megkérdezett felső szintű vezetők. Itt tehát megjelenik a gyerek mint a munka-magánélet közötti egyensúly „indikátora”. Sok megkérdezett anya elmondta, mennyire támogatók a gyermekei: büszkék rá, segítenek a feszes menetrendbe való illeszkedéssel, szorgalmasak és jól tanulnak, megértik, hogy az anya nem a hagyományos módon végzi szülői feladatait, hanem inkább az együtt töltött „minőségi idő” a fontos. A családtagokkal való együttműködés (társ, szülők, gyerekek) egyaránt azt a nemzetközi tapasztalatot erősítette, hogy a különféle támogatások gyakran azt a célt szolgálják, hogy interjúalanyaink magánélete minél pontosabban illeszkedjen a munkájukhoz, a lehető legkisebb fennakadást okozva. A magánélet menedzselése és logisztikája rámutat a Hochschild (2001) által leírt mechanizmusra is, miszerint a családi életet a munkafeladatokhoz hasonlóan menedzselni kell. A kevés családi idő pedig egyre inkább a racionális időgazdálkodás részévé válik.

Eddig tehát látható volt, hogy kiket gondolnak legfőbb támogatónak az interjúalanyok, most pedig megnézzük, mely támogatásokat észlelték a legfontosabbnak, amelyek elsősorban a partnerük irányából érkeznek. Bár a nők számos észlelt támogatást felsoroltak, a legtöbb válaszadó két területet említett a leggyakrabban: az érzelmi támogatás mellett a gyermekekkel kapcsolatos támogatás

fontosságát. Ezeket a támogatásokat a partnerrel élők mindegyike megemlítette, és a sorrend nagyrészt egyezik azzal, amit Ezzedeen és Ritchey (2008) is találtak. Az amerikai kutatásban azonban a két kategória közé bekerült a megbecsülés és elismerés is, ami a magyar mintában kicsit hátrébb került. A következőkben Ezzedeen és Ritchey tipológiáját követve a legfontosabbként észlelt támogatások bemutatása következik.

Érzelmi támogatás (támogató és megértő attitűd)

Az érzelmi támogatás alatt a biztató és megértő attitűd kimutatását értették a szerzők. Ez néha biztatást, máskor pedig meghallgatást jelent, vagy azt, hogy a házastársak ötletet adnak akár céges, akár magánjellegű konfliktusok kezelésére, ami minden partnerrel élő válaszadónak nagyon fontos: *„...volt már olyan, nem is egyszer, hogy el is sírom magamat, mert van valami, tehát hogy nyilván kifele nem, azonnal behúzom az ajtót, akkor azonnal őt hívom föl”* (N14).

A párkapcsolatban élő összes interjúalany nagyra becsülte a társától kapott érzelmi támogatást, és úgy érezte, ez adja karrierjének a biztos alapját. Éppen ezért tudtak stabilak lenni a karrierépítésben is: *„Érzelmi oldalon olyan szempontból számíthatok rá, hogy ő ott áll mellettem mindig és támogat”* (N6). Ezek – a partneri stabilitás és megfontoltság – azok az értékek, amelyek Solomon és Jackson 2014-es írása szerint hosszú távon is meghatározóak voltak a szakmai előrejutásban és elégedettségben. Volt, aki a karrierjében kigondolt fizetés nélküli szabadság (*career break*) megtervezésében kérte férje támogatását, aki eredetileg ugyan nem támogatta az ötletet, később azonban mellé állt, és segítette, hogy az interjúalany „a saját útját járja”. Az elfogadás és megértés fontosságát többen is említették, megerősítve ezzel Ezzedeen és Ritchey (2008) eredményeit, akik azt találták, hogy a válaszadók mindenekelőtt az autonómiájukat megerősítő, nem pedig a patriarchális támogatást értékelték nagyra. Ennek pedig fontos, szinte nélkülözhetetlen eleme az elfogadó magatartás: *„Sokszor még én is tőle tanulok, hogy ez a maximális tolerancia, meg ez az elfogadás, én nem tudom, honnan jön belőle”* (N18).

Hasonló helyzetre, a menedzseri munka által okozott állandó feszültségek feldolgozására utal a következő vezető is. Ez emlékeztet arra, amit Greenhaus és Powell (2006) leírtak a két terület egymáshoz viszonyított pufferezepéről, vagyis hogy az egyik területen megélt konfliktus megoldásában és feldolgozásában segítséget jelent a másik szféra: *„...nyilván biztatást adunk egymásnak, sokat a nehézségekben, vagy egyszerűen a sima fáradtság, meg kiégésben”* (N13).

Miközben visszatérően deklarálták, hogy az érzelmi támogatás a legfontosabb a munka és magánélet összehangolása során, csak kevés konkrét példát említettek erre vonatkozóan. Annál több példát soroltak a családtagokkal kapcsolatos feladatok megosztására.

Családtaggal kapcsolatos feladatok elvégzése

Mivel mindegyik interjúalanyuk van gyereke, ezért központi helyen állt az a kérdés, hogy a gyerekek programjainak a megszervezése és a velük töltött idő megfelelő legyen. A gyerekek gondozása mellett az idősebb interjúalanyoknál előkerült a szülők körüli feladatok ellátása is.

A családtaggal kapcsolatos feladat nem korlátozódott arra a logisztikai kérdésre, hogy kinek kell hozni és vinni a gyermekeket az iskolába vagy az iskolából, hanem sokkal holisztikusabb jellege volt a tevékenységeknek, ahogy mondták is: „Az a legfontosabb, hogy ő jó apa” (N9). A gyerekek körüli logisztikai feladatok megszervezése bonyolult feladat volt, főleg ha több gyerek is volt a családban, akiket az óvoda és iskola után különórákra is el kellett juttatni. Akik párkapcsolatban éltek, jellemzően a saját párjukra támaszkodtak a leggyakrabban, és kialakultak a családon belüli munkamegosztás hagyományos mintái. A gyerekek edzésre való szállítása mellett még a meccseken való részvétel is fontos, egyáltalán nem kiszervezhető szülői feladat. Hochschild (2001) is leírta, hogy a férfi menedzserek rendszerint megoldották, hogy ott legyenek a gyerekeik meccsén. Ez is része lehet a nemekre jellemző konvenciók megerősítésének, a *doing gender* folyamatnak (West–Zimmerman 1987). „Ő futballozott régen, és a kicsik is futballoznak, és ő ezt kedvvel, lelkesedéssel, szellemi és sporttársi közösséget alkotva a két kicsivel csinálja. Tehát itt van egy win-win, mert ő ezt szereti is csinálni, nekem meg egy óriási segítség” (N14).

Tetten érhető a hagyományos nemek szerinti feladatmegosztás akkor is, amikor a gyerekekkel való tanulás során az anya foglalkozik a humán, az apa pedig a reál tantárgyakkal: „...[a férjemmel] felváltva megyünk úgyis (a) fiammal ... meccsekre, hogyha nem tudunk mindketten menni, hogy hol ő megy, hol én megyek, attól függ, hogy kinek mi van. Akkor, még ha tanulni kell velük, mondjuk tanulásban segíteni, akkor azt is beosztjuk. Ő a reál, én a humán” (N12).

A gyerekekkel való együtt tanulás amúgy érzékeny pont az interjúalanyok életében, hiszen a környezet, például az iskola elvárja, hogy a szülők folyamatosan tanuljanak a gyerekekkel. Ez részben persze kiszervezhető, és a hétköznapi rutin-feladatok sorában sem tartozik a kedvenc családi feladatok közé. Ezekről a kevésbé szórakoztató dolgokról tudjuk, hogy az apák nem szívesen vállalják, így a tanulás sokszor automatikusan a nőkre hárul, ahogy az egyik interjúalany is beszélt róla: „Nincs türelme a gyerekekkel tanulni” (N14). Ezeknek a nem kedvelt feladatoknak a nőkhöz való hozzárendelése ismét a nemekkel kapcsolatos elvárásokat tükrözi (Ridgeway 2011; Carli–Eagly 2007). Amennyiben a kérdezettek ezt elfogadják, az a nemek hagyományos helyzetének megerősítését eredményezi, még ha az interjúalanyok megértéssel is beszélnek erről a helyzetről.

A házastárson túl, aki a női vezetők esetében maga is főállásban dolgozott, számtalan további segítségre volt szükség a hétköznapiak megszervezésében. Ezeket

a segítségüket mind fel kellett tudni sorakoztatni: „...az anyukám és a férjem, illetve a rengeteg unokatesó” (N1). Ha valaki elvált, akkor általában még komplikáltabb volt a rendszer kialakítása. Ezekben az esetekben azonban a gyermek(ek) apja lényegesen kisebb részt vállalt a feladatok megoldásában: „Van két nagymama, van a gyerekeknek az édesapja, van egy nagypapa, meg vannak bébiszitterek. Egy időben, ha lehet egy bébiszitter, tehát nem sok bébiszitter” (N2).

Miközben a nők hosszú munkaórákat dolgoztak, és a férj is dolgozott, ritkán merült fel, miként erre már utaltunk is, hogy a férfiak maradjanak otthon győesen a gyerekekkel. Egyes esetekben a megkérdezett nők kimondottan hálások voltak a férjüknek minden támogatásért, és már azt is támogatásként észlelték, hogy nem ellenezte a bébiszitter alkalmazását: „Nem ő maradt a gyerekekkel, mert az akkor még nem volt ilyen elfogadott, ma már talán jobban elfogadott, de 10 éve ez még nem volt, és volt bébiszitter a gyerekekkel, és ő ezt is elfogadta, tehát ebben támogató volt” (N16).

Ez az attitűd mindenképpen rámutat a helyzet paradox voltára: miközben az interjúalanyok sokat dolgoznak és sokat keresnek, kiválasztják és megszervezik a fizetett segítőt, mégis ők a hálások a párjuknak, aki ugyan nem maradna otthon a gyermek gondozása céljából, de „legalább” elfogadja ezt a megoldást. Itt tehát előkerül a társas támogatás mint „nem hátráltatás” értelmezése, ami egyrészt a hagyományos nemek szerinti munkamegosztás gondolatát és gyakorlatait (*doing gender*) erősíti meg, másrészt rámutat az intenzív anyaság gondolatának még ma is erős jelenlétére a magasan képzett társadalmi csoportokban (Halrynjo–Lyng 2009). Hiába jönnek létre egyre nagyobb számban alternatív megoldások a családdal kapcsolatos feladatok ellátására, az ezek elvégzéséről szóló (külső és belső) elvárásrendszer még mindig egyenlőtlen helyzetbe hozza a nőket, dolgozzanak bármilyen pozícióban is (Ridgeway–Correll 2004).

A nagyobb gyerekek esetében ez a struktúra átrendeződött, továbbá bekerültek a képbe a támogatásra szoruló szülők, akik körül a férfiak, főleg ha ők maguk nem menedzseri karriert futottak be, hanem relatíve rugalmasabb munkájuk volt, sokat tevékenykedtek, minként az alábbi idézet is mutatja: „Hát, gyakorlatilag alapvetően a bevásárlástól az ügyintézésig, a szülői értekezlettől a sok egyébig. Attól kezdve, hogy ha apukámat orvoshoz kell vinni a délelőtti órákban, akkor elviszi, tehát, ha ráér, akkor el tudja vinni” (N6).

Háztartási munkák elvégzése és megszervezése

Bár a háztartás olajozott működése fontos dolog volt, mindenki úgy tekintett rá, mint ami viszonylag könnyen megszervezhető és kiszervezhető. A nagyobb dolgokat így is oldották meg, hiszen természetesnek vették, hogy a különböző fizetett háztartási segítségük rendre a rendelkezésükre álltak. Túlnyomó többségben női munkaerőt említettek a „nőies” munka elvégzése, pl. a takarítás és főzés kapcsán.

Ugyanakkor még így is maradt legalább egy csoportja a feladatoknak, amit nem lehetett másra bízni, például a hétköznapi apró feladatot, a vásárlást. A beszámolók szerint a háztartások egy részében ezt a feladatot is felosztották, de a megtervezés és a fejben tartás még így is a nők feladata maradt. A nők által pontosan megtervezett feladat kivitelezését azonban már gyakorta elvégezték a férfiak, miként az alábbi idézetek mutatják: „...a férjem állandóan bevásárol” (N12); „Mosás, vasalás, mit főzünk, mit eszünk, ez az én reszortom, de a vásárlásban ő jelentkezik” (N8). Paradox módon, miközben a logisztikai rendszer zökkenőmentesen működött, többeknek néha ilyen „apró” feladatok okoztak nehézségeket: „Pl. nincs kenyér otthon, bocsánat, de ez nálunk egy standard probléma” (N17); „...csak akkor megy el, ha adok neki listát, tehát ő magától nem fog vásárolni menni” (N1). „Bevásárlás egyáltalán nem, az teljesen az én reszortom” (N14). Volt, aki számára az online élelmiszervásárlás könnyítette meg a mindennapi feladatok elvégzését (N7). A menedzser nők is úgy érzékelték, hogy a háztartás menedzselésével kapcsolatos felelősség elsődlegesen nőkkel szembeni elvárás maradt, aminek reprodukálásához a mindennapi tevékenységek elvégzésével ők maguk is hozzájárultak (West–Zimmerman 1987). Ezeket a feladatokat ők többnyire ugyanúgy menedzselték, mint vezetői munkájuk többi területét, hasonlóan az időgazdálkodás kapcsán említettekhez.

A főzés is vissza-visszatérő elem volt a háztartási munkákkal kapcsolatban, és itt is a hagyományos szerepelvárások és -követések kerültek elő. Volt, aki arra utalt, hogy a férje édesanyja nem nézi jó szemmel, hogy ő nem főz, míg mások arról meséltek, hogy az utóbbi időben a férjük egyre gyakrabban főz, elsősorban azért, mert a régi ízeket keresi: „Elkezdett egy-két évvel ezelőtt, nem rendszeresen, de az is több mint a semmi, főzőcskézni. Jellemzően abból a megfontolásból, mert én nem főzöm ezeket a magyaros ételeket, ő meg szereti” (N14).

A férj karrierjének és életstílusának alakítása

Az interjúalanyok több férfi kollégára is utaltak, akiknek felesége főállású háziasszony, így a háztartással és a gyerekekkel kapcsolatos feladatokat is elvégzi. Interjúalanyaim ezért egyértelműen úgy érezték, hogy a női vezetők lényegesen kevesebb támogatást kapnak, mint a férfiak. „A saját kollégáimmal is beszélgetek, többségük felesége otthon van, gyerekeket nevel, vagy valami kisebb munkakörben dolgozik, és nem természetes nekik [a férfi kollégáknak], hogy a párjuk ugyanolyan sikeres legyen a szakmájában, mint ők” (N15). Különösen így gondolták ezt, ha a partnerek karrierjének illeszkedésére gondoltak. A menedzser nők férjei csak bizonyos esetekben, és inkább átmeneti jelleggel igazították saját karrierjüket a nők karrierjéhez.

A kérdezettek arról meséltek, hogy ha partnereik módosítottak a korábbi karrierútjukon, azt többnyire a gyerekek körüli feladatok elvégzése miatt, a gyerekekről való megfelelő gondoskodás érdekében tették. Ezt ugyanis az apák általában sokkal

nélkülözhetetlenebbnek tartották, mint saját előmenetelüket, és úgy látták, hogy a kisgyerekes évek gyorsan elmúlnak. Néhány történet elhangzott arról is, hogy a házastárs elutasított egy felelősségteljesebb munkát, vagy megtagadta a kései telefonos konferenciabeszélgetést, mert sokkal fontosabb volt neki, hogy elvigye a gyerekeket az iskolából a délutáni edzésre (N9). Volt olyan férj, aki otthonról dolgozott angliai cégének, ezért sokkal rugalmasabb időbeosztása volt, mint a feleségének (N17). Több női vezető kijelentette, hogy ez a fajta házastársi viselkedés őket is fegyelmezettebbé teszi, például segít, hogy megtalálják a megfelelő munka-magánélet egyensúlyt, és kevesebb helyet engednek a magánéletben a munka számára, vagyis csökkentik a negatív begyűrűző hatást.

Egyetlen olyan történet volt, amikor az interjúalany explicite úgy érezte, hogy az ő karrierje fontosabb volt, mint a férjéé, és ahol ezt már a pálya kezdetén tisztázták. A többi esetben vagy hasonló pályán mozogtak, vagy a férj érdeklődési és munkaterülete teljesen eltérő volt, így kevésbé kellett két multinacionális karrier összeegyeztetésén fáradozni: *„Ő fiatalabb is, mint én, és nyilván a végzettsége is alacsonyabb volt, mint az enyém, de nekem már volt egy alakuló karrierem, amikor összejöttünk. Neki meg még nem, és akkor megbeszéltük, hogy akkor az én karrieremet támogatjuk ketten inkább”* (N16).

Ennél lényegesen kisebb életmódbeli igazodást kívánt az, hogy a női vezetőt elkísérje a férje a különféle társasági programokra. Többször is elhangzott, hogy a férj utálja ezeket az összejöveteleket, de bizonyos kompromisszumot hoznak mindketten a kérdésben. Ahol már nincsenek kisgyermek, ott felmerült annak a lehetősége, hogy együtt, szabadabban utazhatnak, mert a férj munkája távolról is végezhető. Ez nagyban megkönnyítette a nők gyakori utazását: *„...hogyha én most azt mondom, hogy elmegyek Moszkvába két hétre, akkor átgondolja, hogy el tud-e velem jönni, és ha igen, akkor eljön, és akkor onnan dolgozik. Vagy amikor Bécsben dolgoztam, akkor egyfolytában ide-oda fuvarozott”* (N18). A legtöbb példa azonban arról szólt, hogy a kettős karrierű párok esetében ritkább a férj karrierjének illesztése a női karrierhez, mint fordítva.

Szakmai támogatás

Az előzőekhez képest lényegesen ritkábban említették explicit módon azt a támogatást, amit a szakmai fejlődésükhöz kaptak a partnerüktől. Azonban az interjúkból mégis rendre kiderült, hogy sokszor az azonos szakmai beágyazottságnak köszönhetően sok támogatást és ötletet kaptak a társuktól, aki a napi dolgok megbeszélése során kvázi tanácsadóként is működött. Egyes esetekben ez kölcsönös volt (N11), míg mások azt mondták, hogy a férjük a saját dilemmáit kevésbé szereti megosztani a feleségével (N4). Az is előfordult, hogy a férj biztatta a feleséget egy új pozíció megpályázására és a munkahelyváltásra. A nők nagyra értékelték azt is, ha

meghallgatta őket a házastársuk, és azt is, ha elmesélte nekik a saját dilemmáját, és hogy pozitív hozzáállást tanúsított a felesége munkájával és karrierjével kapcsolatban. Ezekben a helyzetekben a nők világosan kifejezték a szimmetrikus helyzetekre vonatkozó igényüket.

Volt, aki kimondottan igényelte, hogy szánjon a férje ezekre a kérdésekre is egy kis közös időt (N14). A más üzleti vagy gazdasági területen dolgozó férfiak pedig úgy tudtak támogatást adni, hogy külső szemmel, harmadik félként objektívebben látták a kérdéseket (N17), vagy pedig távolságtartóbban tudták kezelni a felmerülő konfliktusokat (N1). Akadtak azonban olyan interjúalanyok, akik nem is nagyon értették, hogyan lehetne ebben a kérdésben támogató a partnerük (*„nem mondom, hogy bárkitől támogatást vártam”* – N15). Mint már erről szó volt, az ilyen jellegű támogatás és megbecsülés hiánya, továbbá a szakmai és pénzügyi féltékenység könnyen a házasság végéhez vezetett.

Voltak ennél kevésbé hétköznapi támogatások a karrierrel kapcsolatban, mégpedig, amikor nagyobb változtatások ötlete merült fel: akár fizetés nélküli szabadság, akár más pozíció megpályázása: *„...igazából ő azt látta, hogy nekem kell valami változás, és őszerinte ez egy jó váltás volt, de abban nagy szerepe volt”* (N4). Ezeket a tanácsokat, még ha nem is feltétlenül követték az interjúalanyok, mindig nagyon szívesen meghallgatták. Elhangzott az is, hogy csak az elmélet szintjén van igaza a férjnek, de a való életben nem működik, amit mond (N6). Az elvált interjúalanyok között volt olyan, aki a szakmai ügyeket a mai napig meg tudja beszélni a volt férjével, és így számíthat tőle szakmai támogatásra: *„És egyébként a volt férjemmel azért nagyon jóban vagyunk, és ő szokott még nekem, vagyis vele szoktunk még ilyenekről beszélni. Úgyhogy ez így jó!”* (N5). Ezekben a helyzetekben ismét visszaköszönt az Ezzedeem és Ritchey (2008) által feltárt, az autonómiát megerősítő támogatás szerepének fontossága.

Megbecsülés és elismerés

A szimmetrikus kapcsolatok fontosságát hangsúlyozó interjúalanyok utaltak arra is, hogy ők az elismerésben is a kölcsönösséget tartják célravezetőnek: *„Ő értékeli, hogy én dolgozom, büszke is rám, de tudja, hogy ezt csak vele együtt tudom csinálni, a családdal együtt. Egyébként ez szerintem őt is többé teszi, mert akkor ő támogat engem, én meg támogatom őt”* (N20). Minden második interjúalany megemlítette, hogy a házastársa elismeri az ő üzleti teljesítményét, sőt büszke is rá. De ez nem volt mindenki esetében ennyire természetes: *„Talán ebből kapok a legkevesebbet”* (N6).

Az egyik interjúalany nemrég elnyert üzleti díjára volt nagyon büszke a férje, és ennek szívesen adott hangot szűkebb és tágabb környezetében is: *„...ő hív fel napközben, hogy: hű, már megint megjelent rólad egy cikk, mennyire szuper, és már a csapból is te folyasz, és hogy milyen jó érzés, és hogy büszke vagyok rád”* (N11).

Akiket elismert a társuk, azok egy része ezt természetesnek vette, míg mások nagyon megbecsülték ezeket a gesztusokat és szavakat. Úgy látták, hogy az állandó lelkiismeret-furdalással küzdő női vezetőknek különösen fontos, hogy megerősítést kapjanak a párjuktól. A következő idézet éppen azért fontos, mert az interjúalany úgy érzi, az ő környezetében egyáltalán nem a feleség karrierjére való büszkeség a jellemző: *„Ezt így előírnám a férjeknek, hogy az ilyeneket mindig muszáj mondani”* (N4).

Az egyes segítségfajták részletes megbeszélése után az interjúvázlat kitért arra a kérdésre is, hogy melyik – partnertől kapott – támogatást vélik a legfontosabbnak. A két leggyakrabban visszatérő motívum a jó apaság és az érzelmi, lelki támogatás volt. Felmerült még a tolerancia és a konfliktuskezelés fontossága is. Szinte egybehangzó volt az a válasz, ami már korábban is előkerült, hogy a fizikai segítségnyújtás – akár a gyerekek, akár a háztartás körül – eltörpül az érzelmi támogatás mellett, és fontos, hogy a házastárs meghallgatja őket. Ez több interjúalany részéről is elhangzott: *„...ha rangsorolni kell, akkor nyilván ez a fontosabb, a mentális rész, mert a logisztikát, azt valahogy megoldaná az ember”* (N13). Ezzel függ össze a kiszámíthatóság, a bizalom és a stabilitás megléte is: *„Tehát a világ kifordulhat a négy sarkából, ő egy stabil pont és én ugyanúgy a számára, szerintem ez”* (N3).

Bizonyos esetekben nem merült fel, hogy ne lenne támogató a partner. Így például a felnőtt gyerekekkel és második házasságában élő vezetőnő szinte felhőtlenül látta a kapcsolatát, és nem látott megoldhatatlan konfliktust: *„Komoly helyzetben nem. Azt hiszem, egyszer megtagadta, hogy eljöjjön salsázní”* (N18).

Feltételezhetjük, hogy azok a vezetőnők, akik ezeket a támogatásokat nem kapták meg, vagy nem léptek tovább a karrierjükben, vagy pedig – mint a jelenlegi kutatásban is láttunk rá példát – felbomlott a házasságuk vagy az élettársi kapcsolatuk.

Ezzedeen és Ritchey (2008) a fentiekben is használt tipológiája elsősorban azokat a helyzeteket fedte le, amikor a vezető kapott támogatást. Heikkinen és munkatársai (2014) azonban egyértelműen kimutatták, hogy a támogatás hiányát is fontos megragadni a vezetőnők életében.

A TÁMOGATÁS HIÁNYA

A kérdezettek gyakran gondolták úgy, hogy sok férfi számára nehéz lehet együtt élni egy befolyásos feleséggel, ami a nemekkel szembeni hagyományos elvárásrendszer erős jelenlétét jelzi (Ridgeway 2011). Partnerük többnyire büszke volt rájuk, de bizonyos esetekben a férjek nem is értették, milyen fontos pozíciót foglal el feleségük az üzleti életben. Az egyik ügyvezető elmondta, már megszokta, hogy egyedül

megy fogadásokra és társasági programokra, mert a férjét egyáltalán nem érdeklik ezek az alkalmak.

Szinte minden kérdezett esetében voltak olyan helyzetek, amikor az interjúalany nem érezte elég támogatónak a partnerét. Ennek oka lehetett kommunikációs probléma (N11), de az is, hogy a férj úgy érezte, a feleség részéről egy-egy új pozíció elvállalása miatt nem jut majd a családra elegendő figyelem (N12). Volt, aki viszonylag hosszasan és dacosan szembesült a férj ellenérzéseivel: *„...volt olyan, hogy konkrétan, ilyen logisztikai egyeztetéseken kívül, ami nagyon fontos volt, ilyen majdnem egy hónapig nem beszéltünk”* (N14).

További mély konfliktusra utalt az a helyzet, amikor a gyermekvállalás után viszszatérő női vezető ugyanolyan munkatempót és megnövekedett munkamennyiséget vállalt magára, mint a szülés előtt. Ezt a helyzetet ő is és a férje is rosszul viselte: *„Volt egy ilyen kimondottan 3-4 hónapos időszak, amikor kimondottan goromba volt, meg úgy láttam, hogy neki is betelt a winchester, meg ebből az egész cirkusból elege van, meg nem így képzelte el, hogyha meglesz a gyerek”* (N3).

Több nő is utalt az elégtelen vagy ellentmondásos támogatásra: bár a férj kijelentette, hogy büszke a feleségére, mégis előfordul, hogy inkább háziasszonyi szerepben szeretné látni: *„...azt azért tudom és érzem és látom, hogy bármikor megörülne annak, ha én feladnám a karrieremet, és otthon maradnék”* (N7).

A másik kényes pont a rekreációs programok, például a nyaralás megszervezése volt, amelyben úgy érezték a vezetők, hogy férjük nem volt elég támogató. Itt ismét lehetett érezni ennek a helyzetnek az aszimmetriáját, s ez összefügg a diffúz várokozásokkal is, ami szerint a nők szervezik a társas élet programjait (Carli–Eagly 2007): *„...mondjuk ne én legyek az, aki csak színházat szervez és mozit, és mondjuk a nyaralásoknak az A-tól Z-ig való lebonyolítását, és akkor még örülhetünk, hogy elmehettünk nyaralni”* (N10).

Más beszámolók is szóltak arról, hogy a férjnek aktívabbnak kellene lennie a családi nyaralások és programok megszervezésében, vagy például az otthoni lakás-átalakítási munkák esetében az építőmesterekkel való egyeztetésében (N16). Nagyon sokszor ezeknek a feladatoknak az elvégzése is a nőkre várt, és több esetben is komoly konfliktust okozott.

KÖVETKEZTETÉSEK

A korábbi nemzetközi vizsgálatok tapasztalatai nyomán várható volt, hogy a munka és a magánélet közötti egyensúly bonyolult lesz a magas beosztású női vezetők körében, hiszen a kettős teher mellé (Hochschild 1989) a teljesítményre vonatkozó eltérő várokozások (Carli–Eagly 2007) és kulturális képzetek (Ridgeway

2011), különös tekintettel az anyasággal kapcsolatos elvárásokra (Ridgeway–Correll 2004), is jelentősen kötik a nőket a családdal kapcsolatos feladatokhoz. A nemi elvárásokhoz és normákhoz való igazodás a „*doing gender*” koncepciónak megfelelően a hétköznapi interakciókban jön létre és kerül megerősítésre (West–Zimmerman 1987). A társas támogatások különös erőforrást jelenthetnek abban, hogy a munka és a magánélet területei közötti eltérő elvárások összehangolhatók legyenek (Friedman–Greenhaus 2000).

A kutatás húsz, magasan pozicionált vezetőnővel 2014–2015 során készült interjú elemzésével arra a kérdésre kereste a választ, hogy kinek milyen jellegű támogatásáról számoltak be a nők, és hogy ezek közül melyiket értékelték a leg többre. A támogatások azonosításához Ezzedeen és Ritchey (2008) tipológiája nyújtotta az alapot, akik a következő eseteket különböztették meg: érzelmi támogatás, háztartási segítség, a családtagok körüli segítség, karriertámogatás, megbecsülés, és a házastárs karrierjének megváltoztatása.

Az interjúk azt támasztották alá, hogy bár a korlátozott erőforrások nyilvánvalóak voltak, a vizsgált területek, azaz a munka és a magánélet szférái többnyire és szoros kontroll alatt képesek voltak szövetségesként, nem pedig ellenséggként működni (Greenhaus–Powell 2006). A keretek megteremtésében és működtetésében kiemelkedő szerepe van a társas támogatásnak, ami azért is különösen fontos, mert a társadalmi környezet rendre megkérdőjelezi, hogy elég jó anyák-e, megerősítve ezzel a nőkkel és anyákkal szembeni tradicionális elvárásokat.

A párkapcsolatban élő összes interjúalany nagyra becsülte a párjától kapott támogatást, és arról számolt be, hogy a legtöbb támogatást tőle kapta. A férfiak „stabil pontot” jelentettek a női karrierben, amit ők azonban nem láttak általánosan előforduló jelenségnek a környezetükben. Így a nők többnyire nemcsak természetesen vették társuk szerepvállalását, hanem kimondottan hálásak voltak érte. Ez egybecseng Ezzedeen és Ritchey (2008) eredményeivel, akik az érzelmi támogatás kiemelkedő szerepét azonosították. Az is kiderült ugyanakkor, hogy a nem támogató kapcsolatok – az interjúalanyok elbeszélése szerint sokszor éppen ezért – megszűntek. Számos vezető utalt arra, hogy szerintük a férfi vezetőknek sokkal egyszerűbb az otthoni, házastársi támogatást megszerezniük, hiszen mögöttük gyakran egy főállású vagy egy kevésbé elfoglalt feleség garانتálja a családdal kapcsolatos feladatok elvégzését vagy kézben tartását. Erre az aszimmetriára már Hochschild (2001) is felhívta a figyelmet, de a magyar helyzet pontos leírására a női vezetők percepcióin túl a férfiakkal készített interjúk fognak megbízható információt adni, amelyek szintén a kutatás részét képezték.

A percepciók viszont önmagukban is megfelelőek és elégségesek ahhoz, hogy lássuk: a női vezetők – függetlenül társadalmi és anyagi pozíciójuktól – egyáltalán nem mentesülnek a nőkkel szembeni, hagyományos társadalmi elvárások alól,

sőt bizonyos fokig ők maguk is hozzájárulnak annak reprodukálásához (Ridgeway 2011). A kulturális elvárások része az is, hogy az otthonnal és főleg a gyermekgondozással kapcsolatos tradicionális „női” feladatok ellátásának megfeleljenek. Míg az előbbi feladatok piaci alapon megszervezhetők, a gyermekkel kapcsolatos feladatokat kevésbé látják ilyennek az interjúalanyok – különösen az intenzív anyaság ideológiájának árnyékában volt ez így. Éppen ezért a nemekre vonatkozó kulturális képzetek egyrészt gátolják a nők elfogadását és előrejutását a vezetésben, másrészt felértékelik azt a támogatást és tevékenységet, amit a nők partnerei végeznek. Ezeket a támogatásokat interjúalanyaink sokszor segítségként értékelték, amiért hálások voltak, nem pedig természetes feladatvállalásnak. Ezzel szinte rutinszerűen járultak hozzá a hagyományos elvárások újratermeléséhez (West–Zimmerman 1987).

A partneri támogatás mellett az interjúalanyok nagyon gyakran hivatkoztak a szüleiktől és gyerekeiktől kapott támogatásra. Aki elvált volt, az leggyakrabban egyértelműen az édesanyját nevezte a legfontosabb támogatónak. Minden válaszadónak volt gyereke, többnyire tinédzserek, ezért nagyon gyakran a gyerekek körüli teendők álltak a történetek és a családi élet védelmére irányuló erőfeszítések középpontjában. A vezetők többször is hangsúlyozták, hogyan próbálnak „minőségi időt” biztosítani a családtagok, és különösen a gyermekek számára, de – életkortól függően – felmerült a szülői generációról való gondoskodás is. A minőségi időtlétéről való elbeszélésekben egyre gyakrabban az a gondolat erősödött meg, hogy a vezetői munkával kapcsolatos feladatok mintájára kell menedzselni az otthoni feladatokat és a szűkösen rendelkezésre álló családi időt is. Akár a generációk közötti transfereket, akár a prioritásokat nézzük, ezeket a tapasztalatokat értelmezhetjük úgy is, hogy a magyar társadalomban a mindennapi feladatmegoldásokban és a retorikában egyaránt magas az elkötelezettség a családdal kapcsolatban, ami egybeesik a korábbi kutatások eredményeivel (Blaskó 2005; Pongráczné 2011). Annak fontossága, ahogyan és amennyire a magyar interjúalanyok utaltak a nagyszülői segítségnyújtásra, nem volt ilyen markáns a korábbi nemzetközi szakirodalmakban (Ezzedeem–Ritchey 2008). A család iránti elkötelezettség gyakorlati megvalósításában aránytalanul nagy feladat jut a nőknek, és így beszakultatja őket a hagyományos, nőktől elvárt szerepekbe (Ridgeway 2011), ami az anyaság karriert szervező erejével (Halrynjo–Lyng 2009) és a karrier korlátok között tartásával is járhat (Knudsen 2009). Mivel ezek az elvárások aszimmetrikusan jelölik ki a két nem pozícióját, a megkérdezett nők úgy érezték, karrierjük megvalósításához közvetlen környezetük jelentős támogatása kellett – legyen szó a családjukról vagy a munkahelyükről.

Az észlelt támogatásokat a vezetőnők hierarchiába rendezték, akár az említések gyakoriságát, akár a legfontosabb támogatásokat nézzük. A jelenlegi eredményeket összevetve Friedman és Greenhaus (2000), illetve Ezzedeem és Ritchey (2008) tipológiájával, megállapítható, hogy a kérdezettek tapasztalataiban alapvető fontosságú volt

mind a magatartásbeli, mind az érzelmi támogatás. Két támogatástípus állt egyforma gyakorisággal a hierarchia csúcán: az érzelmi támogatás, az odafigyelés és a meghallgatás, illetve a családtagokról, elsősorban a gyerekekről való gondoskodás, benne pedig különösen a jó apaság. Egybecseng Ezzedeen és Ritchey (2008) eredményeivel az is, hogy a támogatási hierarchia aljára a háztartás körül elvégezhető feladatok kerültek, mivel azok szükség esetén könnyen kiszervezhetőek és megvásárolhatóak.

A támogatások jelenlétéről, illetve transzferéről kapott képet egyértelműen árnyalja a nem támogató magatartás elemzése, miként ezt Heikkinen és munkatársai (2014) is megfigyelték. A támogatások hiányára való rákérdezés további újdonságokkal szolgált: látható volt, hogy ahol a korábbi házasság felbomlott, ott gyakran szerepet játszott a társ segítségének elmaradása, illetve az abból fakadó konfliktus. Az interjúalanyok tapasztalatai széles skálán mozogtak: volt, aki úgy érezte, hogy őt az érzelmi támogatás megvonásával „büntette” egy ideig a férje, míg másnak a társasági életben nem volt megbízható társa. A gyerekvállalás mint fordulópon után újra össze kellett csiszolódni a munka-család területeinek, és erről a partnerek sokszor eltérően gondolkodtak, ami az elismerésben megnyilvánuló támogatás hiányában is kifejeződhetett. Így például látens konfliktust jelentett, amikor a férj részéről azt az attitűdöt érezték, hogy szívesen látnák őket háziasszonyi szerepben. Összességében tehát a húsz, magas szintű vállalati pozícióban dolgozó nő esetében is azt lehetett tapasztalni, hogy – függetlenül a magyar társadalom hagyományos társadalmi nemi kultúrájától és családközpontúságától – a vezetőnők itt is az autonómiájukat támogató, nem pedig a paternalista és patriarchális támogatást igényelték (Ezzedeen–Ritchey 2008).

A tárgyalt eredmények legalább két alapvető szempontra hívják fel a figyelmet, amelyeket a további kutatások során mindenképpen szem előtt kell tartani. Az egyik szempont az életút-megközelítés fontossága, hiszen az életciklus és a családi ciklus, így például a gyerekek életkora, magyarázatot adhat a különböző támogatások előfordulására és gyakoriságára. A másik szempont pedig, hogy meg kell vizsgálni, vajon a férfi vezetők hogyan értékelik a különböző típusú támogatásokat és a munka-magánélet egyensúlyának meglétét. Így valóban kiderülhet, hogy a férfiak tényleg több erőforrást észlelnek-e, miként azt a korábbi kutatások és a jelenlegi női interjúalanyok állították. Ennek a kérdésnek a megválaszolása azonban már egy következő tanulmány témája lesz.

JEGYZETEK

- i A tanulmány a munka-magánélet összeegyeztetése, illetve a munka-család összehangolása kifejezéseket egymás szinonimájaként használja az egyszerűbb fogalmazás kedvéért.

IRODALOMJEGYZÉK

- Biernat, M. – Wortman, C. (1991). Sharing of home responsibilities between professionally employed women and their husbands. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 844–860. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.60.6.844>.
- Blaskó Zs. (2005). Dolgozzanak-e a nők? A magyar lakosság nemi szerepekkel kapcsolatos véleményének változásai, 1988, 1994, 2002. *Demográfia*, 48(2–3), 259–287.
- Carli, L. L. – Eagly, A. H. (2007). A társas befolyásban és a vezetővé válásban mutatkozó nemi eltérések. In Nagy B. (szerk.) *Szervezet, menedzsment és nemek*. (pp. 50–73). Bpest: Aula.
- Drew, E. – Murtagh, E. M. (2005). Work/life balance: Senior management champions or laggards? *Women in Management Review*, 20(4), 262–278. <http://dx.doi.org/10.1108/09649420510599089>.
- Ezzedeen, S. R. – Ritchey, K. G. (2008). The man behind the woman: A qualitative study of the spousal support received and valued by executive women. *Journal of Family Issues*, 29(9), 1107–1135. <http://doi.org/10.1177/0192513X08315363>.
- Friedman, S. D. – Greenhaus, J. H. (2000). *Work and Family – Allies or Enemies?: What Happens When Business Professionals Confront Life Choices*. Oxford: Oxford University Press.
- Geszler N. (2014). Menedzser férfiak munka és magánélet közötti egyensúlya. *Kultúra és Közösség*, 5(4), 115–122.
- Greenhaus, J. H. – Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender: Current status and future directions. In Powell, G. N. (ed.) *Handbook of Gender and Work*. (pp. 391–412) Newbury Park, CA: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231365.n20>.
- Greenhaus, J. H. – Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>.
- Guillaume, C. – Pochic, S. (2009). What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 14–36. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00354.x>.
- Halrynjo, S. – Lyng, S. T. (2009). Preferences, constraints or schemas of devotion? Exploring Norwegian mothers' withdrawals from high-commitment careers. *British Journal of Sociology*, 60(2), 321–43. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-4446.2009.01233.x>.
- Heikkinen, S. – Lämsä, A.-M. – Hiillos, M. (2014). Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 27–39. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.04.004>.
- Hewlett, S. A. (2003). *Creating a Life: What Every Woman Needs to Know About Having a Baby and a Career*. New York: Miramax Books.
- Hobson, B. – Fahlen, S. – Takács, J. (2013). A sense of entitlement? Agency and capabilities in Sweden and Hungary. In Hobson, B. (ed.) *Worklife Balance: The Agency and Capabilities Gap*. (pp. 57–91) Oxford: Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199681136.003.0003>.
- Hochschild, A. (1989). *The Second Shift*. Penguin.
- Hochschild, A. (2001). *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Henry Holt and Company.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation: New Edition* (2nd ed). Basic Books.
- Király G. – Dén-Nagy I. – Géring Zs. – Nagy B. (2014). Kevert módszertani megközelítések. Elméleti és módszertani alapok. *Kultúra és Közösség*, 5(2), 95–104.

- Knudsen, K. (2009). Striking a different balance. Work-family conflict for female and male managers in a Scandinavian context. *Gender in Management: An International Journal*, 24(4), 252–269. <http://dx.doi.org/10.1108/17542410910961541>.
- Nagy, B. – Vicsek, L. (2014). Exploring gender culture at a telecommunications company. *Gender in Management: An International Journal*, 29(6), 318–333. <http://dx.doi.org/10.1108/gm-01-2014-0008>.
- Nagy B. (2008). A munka és a magánélet összeegyeztetése a férfi menedzserek életében. In Balogh P. – Dobos B. – Forgács A. – Nagy B. – Szűcs A. (szerk.). *60 éves a Közgazdaságtudományi Egyetem. A Jubileumi Tudományos Konferencia alkalmából készült tanulmányok*. Társadalomtudományi Kar. (pp. 389–403) Budapest: Aula.
- Nagy, B. (2012). Women in management – the Hungarian case. In Colette, F. – Menéndez, M. G. – Ansón, S. G. (eds.). *Women on Corporate Boards and in Top Management: European Trends and Policy*. (pp. 221–244) Palgrave Macmillan, Palgrave Book Series: Work and Welfare in Europe.
- Neff, L. A. – Karney, B. R. (2005). Gender differences in social support: A question of skill or responsiveness? *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(1), 79–90. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.88.1.79>.
- Neményi, M. – Takács, J. (2016). Main breadwinner women in Hungary and their work-family balance related coping strategies. *Intersections, EEJSP*, 2(3), 97–117. DOI: 10.17356/ieejsp.v2i3.170
- Paksi V. (2014). Miért kevés a női hallgató a természet- és műszaki tudományi képzésekben? Nemzetközi kitekintés a „leaky pipeline” metaforájára. *Replika*, 85–86, 109–130.
- Parasuraman, S. – Greenhaus, J. H. – Granrose, Ch. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 339–356 <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030130403>.
- Pongrácz T. – S. Molnár E. (2011). Nemi szerepek és a közvélemény változásának kölcsönhatása. In Nagy I. – Pongrácz T. (szerk.). *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2011*. (pp. 192–206) Budapest: TÁRKI – Nemzeti Erőforrás Minisztérium.
- Primecz H. – Kiss Cs. – Toarniczky A. – Csillag S. – Szilas R. – Bácsi K. – Milassin A. (2014). Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?). *Vezetéstudomány*, 45(10), 2–16.
- Ridgeway, C. (2011). *Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World*. Oxford: Oxford University Press.
- Ridgeway, C. L. – Correll, S. J. (2004). Motherhood as a status characteristic. *Journal of Social Issues*, 60(4), 683–700. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0022-4537.2004.00380.x>.
- Solomon, B. C. – Jackson, J. J. (2014). The long reach of one's spouse spouses' personality influences occupational success. *Psychological Science*. 0956797614551370, first published on October 17, 2014 <http://dx.doi.org/10.1177/0956797614551370>.
- Tóth, H. (2005). Gendered dilemmas of the work-life balance in Hungary. *Women in Management Review*, 20(5), 361–375. <http://dx.doi.org/10.1108/09649420510609195>.
- Välimäki, S. – Lämsä, A. – M. – Hiillos, M. (2009). The spouse of the female manager: Role and influence on the woman's career. *Gender in Management: An International Journal*, 24(8), 596–614. <http://dx.doi.org/10.1108/17542410911004867>.
- West, C. – Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender and Society*, 1(2), 125–151. <http://dx.doi.org/10.1177/0891243287001002002>.

MELLÉKLET

A válaszadók főbb szociodemográfiai jellemzői

	Születési év	Legmagasabb iskolai végzettség	Posztóció	Terület	Családi állapot	Házastárs végzettsége	Gyerekszám	Gyermekek életkora
1.	1967	MBA	penzügyi vezető	penzügyi szektor	féjezett	mérnök	3	9, 12, 13
2.	1968	jogi egyetem	ügyvezető	kommunikáció	hadjadon	ügyvéd (volt életárs)	2	9, 11
3.	1969	közgazdasági főiskola	üzletágvezető	bank	féjezett	erdőmérnök	1	8
4.	1977	közgazdasági egyetem	HR-igazgató	IT	féjezett	közgazdász	2	4, 8
5.	1969	MBA	üzletág-igazgató	IT	elvált	IT-specialista (volt házastárs)	2	8, 12
6.	1964	MBA	ügyvezető	IT	féjezett	bölcsész	2	17, 29
7.	1967	MBA	ügyvezető	kommunikáció	féjezett	tanácsadó	2	11, 14
8.	1967	jogi egyetem	fióktelep-vezető	bank	féjezett	mérnök	2	18, 22
9.	1970	műszaki egyetem	gyártóigazgató	olaj és gáz	féjezett	mérnök	2	8, 17
10.	1974	közgazdasági főiskola	regionális operációs igazgató	IT	elvált	jogász (volt házastárs)	1	6
11.	1974	közgazdasági főiskola	ügyvezető igazgató	autóipar	féjezett	közgazdász	1	4
12.	1971	közgazdasági egyetem	partner	könyvvizsgálás	féjezett	mérnök	2	12, 17
13.	1980	közgazdasági egyetem	cégvezető	olaj és gáz	féjezett	mérnök	1	4
14.	1971	MBA	vezérigazgató-helyettes	biztosítás	féjezett	orvos	3	11, 12, 19
15.	1966	közgazdasági főiskola	HR-igazgató	telekommunikáció	elvált	–	2	8, 15
16.	1970	MBA	HR-vezető	olaj és gáz	féjezett	–	1	9
17.	1969	közgazdasági egyetem	HR-vezető	olaj és gáz	féjezett	IT	2	4, 5
18.	1969	közgazdasági főiskola	vezérigazgató-helyettes	penzügy	életársi kapcsolat	mérnök	3	22, 23, 23
19.	1969	jogi egyetem	ügyvezető partner	vállalati jog	elvált	–	2	12, 16
20.	1968	közgazdasági egyetem	ügyvezető igazgató	marketing	féjezett	közgazdász	2	13, 18